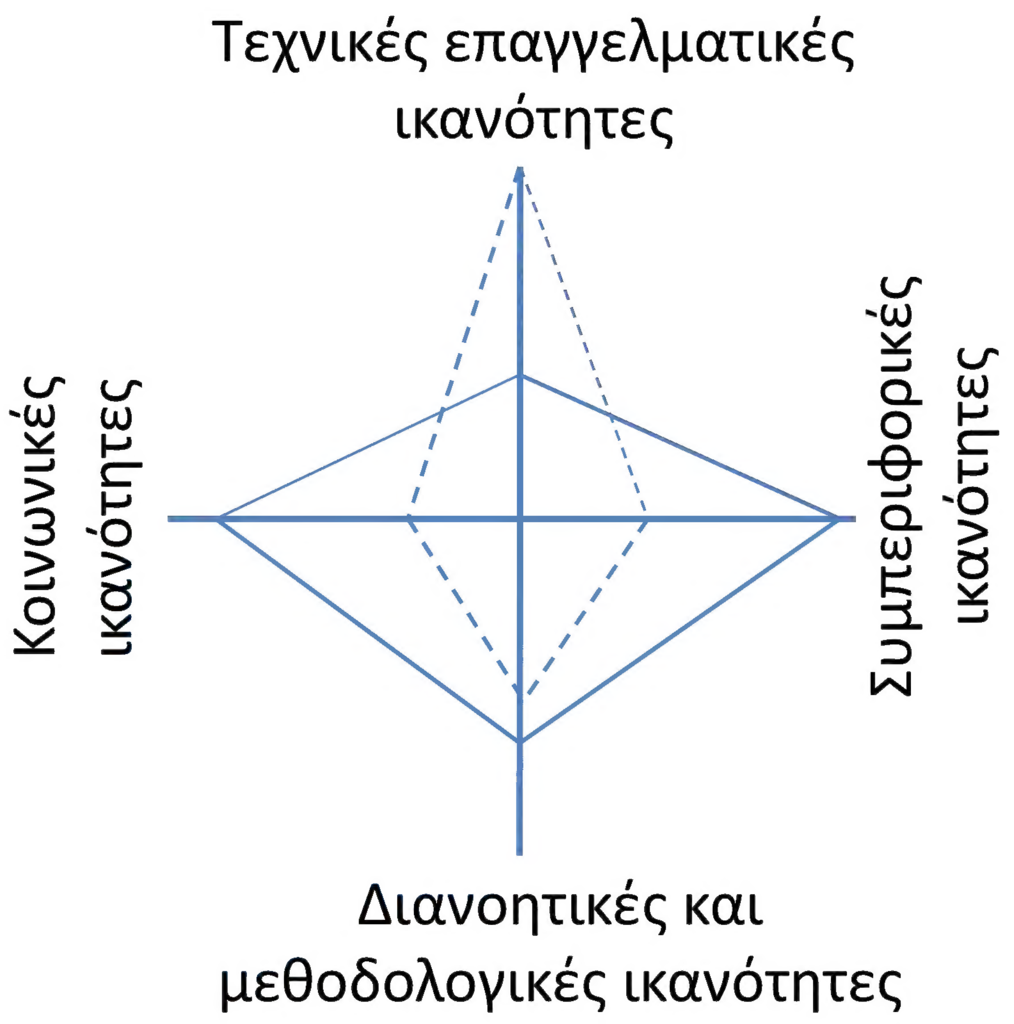
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

ΕΣΠΑ 2007-2013
Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Πρόγραμμα Προϊσταμένων Τμημάτων

Συναισθηματική Νοημοσύνη



Οι παραδοσιακές και οι σύγχρονες ικανότητες του εργαζόμενου

Οι Προϋποθέσεις της Εργασιακής Απόδοσης



Συναισθήματα και εργασία

- **Τα συναισθήματα προκαλούνται σε μεγάλο βαθμό από τις ερμηνείες που δίδουν οι άνθρωποι πάνω σε διάφορα γεγονότα ή στις σχέσεις που δημιουργούν με το άμεσο περιβάλλον τους.**

- **Όσο η εργασία έχει περισσότερο σχέση με την παροχή υπηρεσιών (όπως οι δημόσιες υπηρεσίες) δηλαδή με κοινωνική διεργασία, τόσο η εργασία μεταμορφώνεται σε συναισθηματική εργασία**

- **Υπάρχει η αντίληψη ότι τα συναισθήματα στο χώρο της εργασίας πρέπει να ελέγχονται και οπωσδήποτε να τα μην τα αφήνουμε να επηρεάζουν τον τρόπο που εργαζόμαστε (παραδοσιακή άποψη)**

- **τα συναισθήματα και οι σκέψεις αποτελούν ένα αδιάρρηκτο πλαίσιο αναφοράς, το οποίο καθοδηγεί την καθημερινότητα των εργασιών(σύγχρονη άποψη)**

Γιατί πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τα συναισθήματα

- **τα συναισθήματα εμπεριέχουν πληροφορίες για μας, για τους άλλους και για τον κόσμο γύρω μας**

  π.χ η οργή εμπεριέχει πληροφορίες που δείχνουν το γιατί...

- **τα συναισθήματα μας βοηθούν να σκεφθούμε και να πάρουμε αποφάσεις**

  π.χ. η στεναχώρια δείχνει ενόχληση για την οποία κάτι πρέπει να γίνει

- **τα συναισθήματα δεν περιγράφουν χαοτικές καταστάσεις αλλά εξόχως κατανοητές γιατί ακολουθούν συγκεκριμένα πρότυπα και κανόνες και επομένως προδιαγράφουν συγκεκριμένες πορείες δράσης.**

- **εφ' όσον τα συναισθήματα εμπεριέχουν πληροφορίες, πρέπει να είμαστε δεκτικοί σ' αυτά και να αξιοποιήσουμε τις πληροφορίες που απορρέουν απ' αυτά, στις σκέψεις, στις αποφάσεις και στις πράξεις μας.**

Συναισθηματική νοημοσύνη

Η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων.

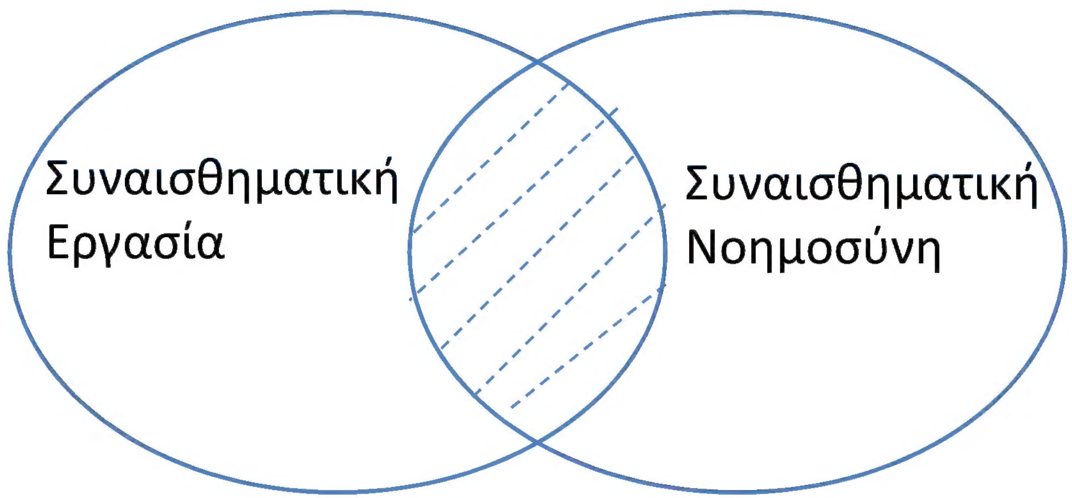
Ως υποσύνολο της κοινωνικής νοημοσύνης, που περιλαμβάνει την ικανότητα να διαχειρίζεται, τόσο τα δικά του συναισθήματα και διαθέσεις, όσο και των άλλων, να τα διακρίνει και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες απ' αυτά, για να καθοδηγεί τις σκέψεις του και τις πράξεις του.

Salovey- Mayer (1990)

Είδη εργασιών

- ✧ νοητική εργασία: ο βαθμός που χρησιμοποιεί κάποιος εργαζόμενος τις νοητικές του ικανότητες.
- ✧ φυσική εργασία: ο βαθμός με τον οποίο κάποιος εργαζόμενος χρησιμοποιεί τη φυσική του προσπάθεια και αντοχή για να διεκπεραιώσει μια εργασία.
- ✧ **συναισθηματική εργασία: ο βαθμός με τον οποίο ένας εργαζόμενος εμφανίζει ένα κατάλληλο συναίσθημα, ή αναγνωρίζει στον άλλο ένα δικό του, ώστε να διεκπεραιώσει σωστά μια εργασία.**

Η αποτελεσματική εργασία ως σύζευξη της συναισθηματικής εργασίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης



Πηγή:Opengart, (2005)

Η ταξινόμηση της σχέσης συναισθηματικής εργασίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη

Συναισθηματική Εργασία	Συναισθηματική Νοημοσύνη Εργαζόμενου: Χαμηλή	Συναισθηματική Νοημοσύνη Εργαζόμενου: Υψηλή
Υψηλή	Πρόβλημα	Αστέρι
Χαμηλή	Ταίριασμα	Πλεόνασμα δυναμισμού



Το οργανωσιακό παγόβουνο.

Πηγή: Hellriegel,1998

Η Συναισθηματική νοημοσύνη αφορά την ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα, να τα κατανοεί και να τα ελέγχει. Επίσης την ικανότητα να αναγνωρίζει και να κατανοοεί τα συναισθήματα των ανθρώπων γύρω του και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα δικά του συναισθήματά του όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις .

Goleman, 1998

Η νοημοσύνη (γενική ή λογική) ως μια συνολική και σφαιρική δυνατότητα ενός ατόμου να πράττει σκόπιμα, να σκέπτεται λογικά και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το περιβάλλον του

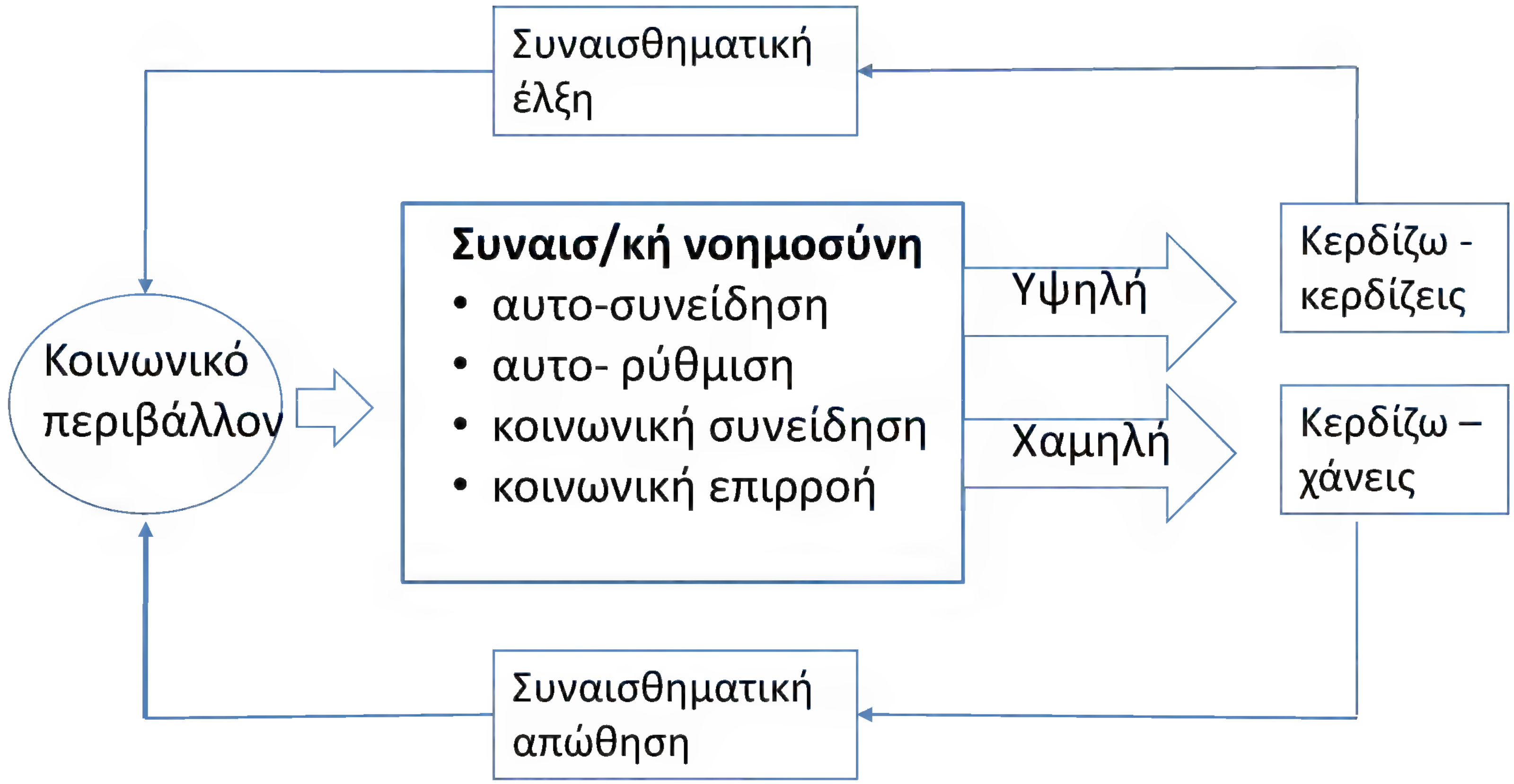
(Wechsler, 1939

Πολλαπλή Νοημοσύνη (Gardner)

Σύμφωνα μ' αυτήν, η νοημοσύνη δεν είναι μια αλλά ένα αμάλγαμα από οκτώ διακριτές, ανεξάρτητες και αλληλοσυμπληρωματικές νοημοσύνες. Δηλαδή: η γλωσσική, η λογικομαθηματική, η ενδοπροσωπική, η διαπροσωπική, η χωρική, η νατουραλιστική, ή κιναισθητική και η μουσική.

Χαρακτηριστικά της λογικής νοημοσύνης

- επηρεάζει τους σχολικούς βαθμούς
- δεν προβλέπει επιτυχία στη ζωή
- ερμηνεύει το 6 % της επιτυχίας στην εργασία
- κορυφώνεται με τη λήξη της εφηβείας
- επηρεάζεται από πολιτισμικές ή φύλου ιδιαιτερότητες
- βοηθά στην εξεύρεση εργασίας
- είναι στατική



Η συναισθηματική νοημοσύνη στη κοινωνική διεργασία

«το να αισθανόμαστε όταν πρέπει, για τα πράγματα που πρέπει, σε σχέση με αυτούς που πρέπει, για τους σκοπούς που πρέπει και όπως πρέπει, αυτό είναι μέσον και ταυτόχρονα άριστο, κι αυτό χαρακτηρίζει την αρετή».

Αριστοτέλης- Ηθικά Νικομάχεια (1106β20-24)

Υπάρχουν ενδείξεις ότι η συναισθηματική νοημοσύνη (EI – emotional intelligence) παρέχει καλύτερες προϋποθέσεις πρόβλεψης της επαγγελματικής επιτυχίας κατά 80 % μεγαλύτερη, από ότι η συνηθισμένη λογική ή γενική νοημοσύνη (IQ – intelligence quotient) (Goleman, 1998; Lopes et al., 2006).

Οι ερευνητές της λειτουργίας του εγκεφάλου έχουν εντοπίσει ότι, υπάρχει μια συνεχής ανταγωνιστική σχέση μεταξύ του λογικού (νεοφλοιού) και του συναισθηματικού μέρους του (αμυγδαλή).

Το συναισθηματικό μέρος του εγκεφάλου ή αλλιώς συγκινησιακός εγκέφαλος είναι κατά πολύ ταχύτερος από τον λογικό εγκέφαλο, γιατί απλά δεν χρειάζεται να σκεφθεί.

Οι πράξεις που πηγάζουν από τον συγκινησιακό εγκέφαλο, έχουν την έντονη αίσθηση της σιγουριάς.

Μοντέλα Συναισθηματικής Νοημοσύνης

- Μοντέλο Ικανοτήτων (Salovey- Mayer, 1990)
- Μοντέλο μικτό (Bar-on, 1997)
- Μοντέλο προσωπικών χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων (Cherniss & Goleman , 2001)

Μοντέλο Ικανοτήτων (Salovey- Mayer, 1990)

Τι ερμηνεύει:
Συναισθηματικές ικανότητες

πως ορίζεται:
Η ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών και σκέψης χρησιμοποιώντας το συναίσθημα

Διαστάσεις:
- αναγνώριση και έκφραση συναισθημάτων
- ενσωμάτωση συναισθημάτων στη σκέψη
- κατανόηση συναισθημάτων
- διαχείριση συναισθημάτων

Μετράται με : τεστ ικανοτήτων

Μικτό μοντέλο (Bar-On, 1997)

Τι ερμηνεύει:
Συναισθηματικές και κοινωνικές δυνατότητες

πως ορίζεται:
Μείγμα από μη γνωστικές ικανότητες, δυνατότητες και δεξιότητες, που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να επιτύχει, ανταποκρινόμενο στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πιέσεις.

Διαστάσεις:

- ενδο- προσωπικές ικανότητες
- δια- προσωπικές ικανότητες
- προσαρμοστικότητα
- διαχείριση άγχους
- διαχείριση συναισθηματικής κατάστασης (διάθεσης)

Μετράται με : αυτο-αξιολόγηση

Μοντέλο προσωπικών χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων (*Cherniss & Goleman,2001)*

Τι ερμηνεύει:
Συναισθηματικές δυνατότητες

πως ορίζεται:
Οι συμπεριφορικές δυνατότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά ως εκδηλούμενες συναισθηματικές ικανότητες

Διαστάσεις:
- αυτεπίγνωση
- αυτοδιαχείριση
- κοινωνική ευαισθησία
- διαχείριση σχέσεων

Μετράται με: αξιολόγηση 360°

Παράγοντες Συναισθηματικής Νοημοσύνης (D. Golman 2000)

	Προσωπικές ικανότητες	*Κοινωνικές ικανότητες*
Αναγνώριση	**Αυτογνωσία** • Συναισθηματική αυτογνωσία • Ακριβή αυτό-αξιολόγηση • Αυτοπεποίθηση	**Κοινωνική επίγνωση** • Ενσυναίσθηση • Προσανατολισμός για εξυπηρέτηση • Αίσθηση οργανωσιακής ζωής
Διευθέτηση	**Αυτό - διαχείριση** • Αυτοέλεγχος • Αξιοπιστία • Συναίσθηση • Προσαρμοστικότητα • Παρακίνηση για επιτυχία • Πρωτοβουλία	**Διαχείριση σχέσεων** • Ανάπτυξη άλλων • Επιρροή • Επικοινωνία • Ηγεσία • Διευθέτηση συγκρούσεων • Διευκόλυνση αλλαγών • Δημιουργία διασυνδέσεων • Συνεργασία

Η συνταγή της επιτυχίας ενός προϊσταμένου

1. **Μη επικριτική στάση**
2. **Αντίληψη με ενσυναίσθηση**
3. **Αυθεντικότητα και ειλικρίνεια**
4. **Υπεύθυνη εξουσία**
5. **Υποστήριξη στη λεπτομέρεια**
6. **Εκφραστική επικοινωνία**
7. **Συμπονετική υποστήριξη**
8. **Εξομάλυνση συγκρούσεων**
9. **Ηγετική επιρροή**
10. **Εμψυχωτική εμπιστοσύνη**